

Aalborg Universitet



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

## Grounded modelskitse for dimensioner i lederadfærd

Nørreklit, Lennart

*Publication date:*  
2007

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Nørreklit, L. (2007). *Grounded modelskitse for dimensioner i lederadfærd*. (1 udg.) Institut for Uddannelse, Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Grounded modelskitse for dimensioner i lederadfærd

*Lennart Nørreklit*

## Indhold

1. DRIVE.....	2
2. VIRKELIGHEDSNÆRHED .....	2
3. FRIGØRELSE (NAVLESTRENGSFRIGØRELSE).....	2
3a. Jeg-jeg kommunikation (integritet).....	3
3b. Team-begrebet .....	3
4. LEADERSHIP VERSUS MANAGEMENT.....	3
5. MODETS FELT, ET DYNAMISK RUM .....	3
6. KLAR KOMMUNIKATION UDEN DOBBELTBINDING .....	4
7. EMOTIVE FORHOLD OG TACIT KOMMUNIKATION .....	4
OVENSTÅENDE MODELS ART .....	4

Center for Ledelsesfilosofi  
Ledelse og Filosofi nr. 22, 2007  
ISBN 9788791943614

Nedenstående modelskitse for dimensioner i ledelse, grunder sig i på forskellig vis i leder-interviewene fra projekt Grounded ledelse.

Modelskitsen, der har nedenstående 7 hovedkategorier, åbner selve ledelsesbegrebet, der ellers synes vanskeligt at dekonstruere.

## **1. DRIVE**

Lederens fokus søgen efter og udnyttelse af det drive, det, der driver værket,

- det omtales såvel på virksomhedsniveau (f.eks. KT) som på personniveau (f.eks. SS)
- ved at fokusere på drivet fokuserer vi de facto – meget bemærkelsesværdigt - på den grundlæggende valideringsfaktor i aktørsynet (!)

## **2. VIRKELIGHEDSNÆRHED**

Ledernes fokus på at sikre sig en virkelighedsnær opfattelse af medmennesker, virksomhed og situation – altså metoderne til at validere sine opfattelser ved at se hinsides ens underordnedes rapporteringer og kunne vurdere disse (PIs bud på ledelsesbegrebet). Bud på en ledelsesdefinition er netop denne at kunne skabe sig en virkelighedsnær indsigt – og ikke blot risikere at vildføres af misvisende signaler.

## **3. FRIGØRELSE (NAVLESTRENGSFRIGØRELSE)**

Vi ser i ledererfaringerne en række lærerige erfaringer, der virker frigørende idet de er med til at sætte lederen op til at tænke selvstændigt og uafhængigt og bevæge sig sikkert i usikkert farvand.

Frigørende virkninger omfatter f.eks. uafhængighed i forhold til virksomheden, uafhængighed i forhold til personbindinger, uafhængighed i forhold til situationer. Denne frihed er afgørende for at kunne bevare den *personlige integritet*, som jævnligt udfordres.

Erfaringerne kan omfatte virksomhedssammenbrud, stationering i fremmede kulturer mm. ”Alt hvad der ikke dræber dig gør dig stærkere.” som det fremhæves i et af interviewene.

Et andet træk er en markeret erfaringshorisont – f.eks. indgående branchekendskab – som et frigørende forhold, idet det knytter personen til branchen som helhed og ikke til virksomheden som sådan.

### **3a. Jeg-jeg kommunikation (integritet)**

Frigøring kan metodisk og psykologisk knyttes til en evne til suveræn jeg-jeg kommunikation (transaktionsanalyse). Dvs. personen er ikke præget af bekymring eller frygt og kan derfor forholde sig åbent observerende og analyserende. Denne evne trækker så at sige personen opad i hierarkiet – mens frykten (bruges til at) trækker personen nedad.

### **3b. Team-begrebet**

Der er interessante spændinger omkring team begrebet. Følgende blev bl.a. observeret

- En team-binding er en form for sikkerhedsmekanisme, som altså er udtryk for begrænsninger i lederfrigørelsen – disse begrænsninger anses ofte for at være praktiske
- En del ledere lægger vægt på udviklingen af leder-teams (man kan jo ikke gøre arbejdet alene)
- i øvrigt ses eneleder (regelledelse) versus team-ledelse (en mere kreativ proces) og metoder til teamdannelse.

## **4. LEADERSHIP VERSUS MANAGEMENT**

Her er forskellige holdninger. Den generelle synes at være at management modeller er en forudsætning for ledelse. Men en mere generel afstandtagen til management modeller fandtes også.

## **5. MODETS FELT, ET DYNAMISK RUM**

Dette punkt findes i forskellige varianter f.eks.

- Betoningen af at dilemmaer er den vanskeligste del af ledelsesopgaven
- Betoningen af (en bevidst) opbygning af et spændingsfelt – modets felt – for at sikre bevægelse og udvikling. F.eks. ved brugen af personer med skæve holdninger i sit team.
- Der er en betoning af at kaotiske strukturer er farlige. Derimod er der forskellig betoning af alternativet, idet der lægges forskellig vægt på struktur versus dynamisk proces. Tidshorisonten ses formentlig forskelligt.

I modsætning til en struktureret virkelighed er der bl.a. tegn i retning af en art daoistisk emergens – lederen studerer og udnytter bevægelserne i de dynamiske kræfter omkring sig, fornemmer hvornår tiden er moden, hvorpå han bider sig fast.

## **6. KLAR KOMMUNIKATION UDEN DOBBELTBINDING**

Der er en del betoning af kommunikationens betydning – den skal være *kraftigt* og dens *retning* skal være *klar* og *entydig* – *dobbeltbindinger* er gift.

## **7. EMOTIVE FORHOLD OG TACIT KOMMUNIKATION**

Lederne anvender en række midler til at forme den emotive klangbund for kommunikationen og interaktionerne. F.eks.: Lune og humor giver et udtryk for velvære og overskud. Virkemidlerne er mange.

## **OVENSTÅENDE MODELS ART**

Umiddelbart fremtræder den model, som ovenstående kategorier giver udtryk for, som noget mekanisk. Især det centrale begreb ”drive”, som flere ledere anvender, kan give det hele et noget mekanisk skær. Det vækker til eftertanke, om denne udtryksmåde helt gengiver hensigten. Dette står også i modstrid med modellen fra Spar Nord projektet, hvor noget sådant var temmelig fraværende.

Umiddelbart kunne man forestille sig at større fokus på værdisiden (f.eks. gennem følelser og tacit kommunikation) kunne moderere dette.

En væsentligt mere givende ændring er formentlig at modellen let kan udvikles dialektisk: spillet af modsætninger, dilemmaer, modets rum, kan let ses som dialektiske bevægelsesmåder, hvor dialektikken omfatter et dynamisk kommunikativt / organisatorisk samspil mellem værdier og muligheder (cognitivt bestemt) i realiseringen af nye realiteter, der fungerer som grundlag, facts, for fremtidige bevægelser. Den dialektiske bevægelse handler således om kampen for hele tiden at integrere værdier, muligheder, fakta og kommunikative processer således at virkelighedsdannelsen fortsat er mulig.

Det integrative spil giver ikke en sikker løsning på ledelsesproblemerne. Somme tider lykkes det ikke at skabe en objektivering, der bærer fremad. Men uden dette spil falder virkeligheden sammen – forbindelsen mellem muligheder, værdier og grundlag forsvinder og kan kun kommunikeres fiktivt.